REUNIÓN EXTRAORDINARIA
DE LA JUNTA DIRECTIVA
ACTA No. E-02-05
16 de julio de 2002

La quinta sesión extraordinaria del año 2002 de la Junta Directiva de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) fue celebrada a los dieciséis días del mes de julio en el salón de conferencias del Edificio de la Administración, localizado en Altos de Balboa, ciudad de Panamá, República de Panamá.

Los directivos presentes en la reunión:

MINISTRO RICARDO MARTINELLI B., PRESIDENTE DE LA JUNTA
DIRECTOR ADOLFO AHUMADA
DIRECTOR ELOY ALFARO
DIRECTOR ANTONIO DOMÍNGUEZ A.
DIRECTOR MARIO GALINDO H.
DIRECTOR EMANUEL GONZÁLEZ-REVILLA
DIRECTOR GUILLERMO QUIJANO, JR.
DIRECTOR MOISÉS D. MIZRACHI
DIRECTOR ALFREDO RAMÍREZ, JR.
DIRECTOR ABEL RODRÍGUEZ C.
DIRECTOR ROBERTO R. ROY

Los oficiales administrativos:

ALBERTO ALEMÁN ZUBIETA, ADMINISTRADOR
RICAURTE VÁSQUEZ M., SUBADMINISTRADOR
DIÓGENES DE LA ROSA, SECRETARIO

Los directores de departamentos:

JOSÉ BARRIOS NG., DIRECTOR DE FINANZAS
ANA MARÍA P. DE CHIQUILANI, DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS
VICTOR DIAMOND, FISCALIZADOR GENERAL
JUAN H. DÍAZ, DIRECTOR DE SEGURIDAD Y AMBIENTE
JORGE QUIJANO, DIRECTOR DE OPERACIONES MARÍTIMAS
RODOLFO SABONGE, DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN CORPORATIVA Y MERCADEO
RODOLFO LAMMIE, GERENTE DE ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA

Otros funcionarios:

OSCAR E. BAZÁN V., GERENTE DE LA DIVISIÓN DE MERCADEO
FERNÁN MOLINOS, GERENTE DE COMUNICACIÓN NACIONAL
ROSSANA CALVOSA DE FÁBREGA, ASISTENTE DEL SECRETARIO PARA ASUNTOS LEGALES
DORIS UNG K., ASISTENTE DEL SECRETARIO PARA ASUNTOS DE LA JUNTA DIRECTIVA
LEO GONZÁLEZ, SECRETARIO GENERAL DE LA OFICINA DEL MINISTRO PARA ASUNTOS DEL CANAL
EMMA REYES DE BRIN, ASISTENTE DEL PRESIDENTE DE LA JUNTA.

El PRESIDENTE inició la sesión a las 8:10 de la mañana, luego de comprobar por medio de la Secretaría la existencia del quórum reglamentario.

Ítem No. 1: Aprobación del orden del día.

El SECRETARIO sometió a la consideración de la Junta Directiva el orden del día de cinco puntos de discusión. El PRESIDENTE solicitó la inclusión del punto "Lo que propongan los directores" en el orden del día de las reuniones extraordinarias y el director AHUMADA aclaró que esta propuesta presentaba un punto jurídico, porque las reuniones extraordinarias son para la consideración de los temas específicos que hayan sido objeto de la convocatoria, a lo cual añadió el director RAMÍREZ que ello no significa que no se pueda proponer el tema y aprobar su consideración en cada reunión.

Por solicitud del ADMINISTRADOR se procedió al reordenamiento de los temas dispuestos en el orden del día. El director AHUMADA intervino para expresar su opinión de que la reunión había sido convocada principalmente para la presentación de la estrategia de comunicación corporativa de la entidad, que es un tema de suma importancia para la Directiva, por lo cual consideraba que debía dársele el debido tratamiento, opinión que fue compartida por el director Galindo.

El orden del día quedó de la siguiente manera:

1. Aprobación del orden del día
2. Solicitud de contratación de servicios especiales para la administración de recursos financieros – Programa de Catastro y Titulación
3. Consideración de los temas a discutir, con relación a la audiencia de incremento de peajes programada para el viernes 19 de julio del 2002
4. Estrategia de Comunicación Corporativa
5. Informes del Fiscalizador General

Ítem No. 2: Solicitud de contratación de servicios especiales para la administración de recursos financieros – Programa de Catastro y Titulación.

Sobre esta solicitud, el ADMINISTRADOR explicó que la Junta Directiva en su sesión ordinaria del 9 de abril del 2002 había aprobado la contratación de estos servicios con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con un pago acordado del 3% del total de B/.1.8 millones a administrar. Sin embargo, IICA procedió a la revisión de su oferta e incrementó sus honorarios del 3% al 12%, condicionando el convenio a cambios administrativos que surgieron a raíz de una reorganización de su sede local.

Debido a lo anterior, se solicitó la aprobación de la Junta Directiva para delegar en la administración la facultad para tramitar y adjudicar la contratación de los servicios especiales mencionados con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), único suplidor disponible con honorarios del 3% que satisfacía los requisitos de la ACP.

El PRESIDENTE previno que el Gobierno Central impartió un instructivo para que las entidades gubernamentales se abstengan de utilizar ONG's por ser onerosas al Estado, con base en la experiencia obtenida en la construcción de segundo puente sobre el Canal. Por ello expresó que, en lo posible, se utilice la estructura interna de la ACP para efectuar el tipo de labor que se quiere contratar. Concluyó que, por cuestiones de principio se abstendría de votar en este tema.

El director AHUMADA preguntó por el grado de experiencia del PNUD en materia de agricultura y de titulación de tierras, ya que a su entender este organismo desarrollaba en materias sociales y políticas, como intermediador y facilitador. Igualmente señaló que a la solicitud presentada no se adjuntaba el contrato por el cual se regirían las relaciones entre las partes y, además, solicitó verificar si en el contrato constaba que las sumas adelantadas podían ser recuperadas, en caso de resolución del mismo o si era obligación para la autoridad pagar la totalidad de la suma correspondiente al 3% del contrato.

El ADMINISTRADOR confirmó que el objeto del contrato era la administración de fondos para apoyar las gestiones de administración de contratos y aseguró que en virtud del mismo no se hacía ningún adelanto de dinero. Además, señaló que las reglas de personal y la actual estructura de la Autoridad no permiten hacer este tipo de trabajo de administración de fondos, y aseguró que no se le estaba entregando al PNUD la totalidad de B/.1.8 millones por adelantado, pues los fondos se liberan, a medida que se van necesitando y el pago al administrador se hace en proporción al trabajo ejecutado.

El director AHUMADA llamó a la cautela y a que se cumpla lo que se dice. El ING. DÍAZ explicó que aunque el IICA era el ente más organizado para ejecutar el contrato de catastro y titulación, pero sus cambios internos actuales no le permitían cumplir con lo pactado originalmente, y que si lo hiciesen en el futuro el porcentaje que cobrarían sería alrededor de 18%; también informó que el PNUD había realizado trabajos similares en El Salvador y cumplía con el 3% solicitado por la ACP.

El Presidente preguntó si era posible que el PNUD subiera sus costos una vez firmado el contrato, contestando el Administrador que no, porque el contrato no lo permitía y que éste detallaba el uso específico que debía darse a los fondos administrados. Como tema relacionado, el director MIZRACHI comentó sobre la publicación en los periódicos de noticias sobre la oposición de los campesinos a los programas de titulación. El ING. DÍAZ aclaró que aunque existía una oposición minoritaria en el área de Río Indio del Comité Campesino contra los Embalses, el programa había sido aceptado en la mayoría de las comunidades.

El director DOMÍNGUEZ hizo referencia a la oposición mostrada en la Carta Pastoral y preguntó si se trataba de dos contratos para levantamiento catastral, respondiendo el ADMINISTRADOR que la oposición no se originaba en la iglesia católica, sino en la Pastoral Social dirigida por Héctor Endara, y que el otro contrato era para hacer el trabajo físico de levantamiento de ejidos y fincas en un área de 243,000 hectáreas.

El director RAMÍREZ solicitó conocer la razón de la urgencia notoria y pidió que en las actas se especifique claramente las razones de la administración para solicitarla. El director

AHUMADA explicó que en la resolución que se expida para tales efectos, se detallan las razones para utilización de esta excepción. El director RAMÍREZ retiró su solicitud y el ADMINISTRADOR le señaló que la urgencia se debía a que el contrato original fue suscrito con el debido tiempo, pero por la reorganización interna al contratista original que no le hacía posible cumplir con el contrato, era necesario en ese momento solicitar urgencia notoria para su adjudicación al PNUD, lo que constaba en el proyecto de resolución presentado.

La Junta Directiva aprobó la solicitud de contratación de los servicios especiales de la PNUD para la administración de recursos financieros – Programa de Catastro y Titulación con el voto en contra del Presidente Martinelli.

Ítem No. 3: Consideración de los temas a discutir, con relación a la audiencia de incremento de peajes programada para el viernes 19 de julio del 2002.

La administración entregó a la Junta Directiva portafolios con la información recabada para la audiencia de incremento de peajes, cuyo contenido se resume así: asuntos administrativos – audiencia de peajes, recomendaciones para el proceso de audiencia pública, resumen de comentarios recibidos, resumen ejecutivo – estadísticas – cuadros, lista de participantes (en orden de aparición), información general de cada participante, lista en orden alfabético de las partes interesadas que sometieron comentarios y copia de cartas recibidas (en orden alfabético). Se aclaró que la información presentada era confidencial y su preparación había sido exclusivamente para los miembros de la Junta Directiva.

Durante la revisión del contenido del portafolio, los directores recibieron del ADMINISTRADOR una descripción pormenorizada de las actividades que se llevarían a cabo el día de la audiencia. El director GALINDO opinó que no se contaba con tiempo para hacerle modificaciones al documento y recomendó que la Junta Directiva se reuniese luego de la audiencia para hacer las modificaciones requeridas, para una futura audiencia de peajes. Se determinó que al momento del registro de cada participante, en la mañana del 19 de julio, se le haría entrega de un número correspondiente al orden de su participación y una copia de las reglas que regirían el desarrollo de la audiencia, en inglés y en español. Igualmente se procederá con la instalación de un reloj de turnos en el auditorio del Centro Ascanio Arosemena.

El director ALFARO solicitó la presencia de personal de la ACP en el momento del registro, para absolver cualquier pregunta que de los participantes con relación al manejo del evento. Por su parte, el director GALINDO llamó a la atención de los presentes la necesidad de no cometer el error de ser inflexibles y poco tolerantes en esta primera audiencia, ya que no sería beneficioso para la ACP recibir críticas en los periódicos al día siguiente a la audiencia, y el director Alfaro concordó en la necesidad de ser flexibles, pero que en todo momento se demostrara la buena organización del evento. El director ROY sugirió hacer un "dress rehearsal" el jueves 18 de julio para practicar cómo se desarrollarían las actividades el día del evento.

Adicionalmente, se confirmó la instalación de una mesa de asistencia en la entrada del auditorio, para proporcionar apoyo logístico y administrativo a los participantes. Se indicó

también que el Presidente estaría a cargo de las palabras de introducción y despedida del evento, las cuales serían preparadas por la administración en coordinación con la Secretaría, y que las reglas del juego serían comunicadas después de las palabras de bienvenida.

El director AHUMADA sugirió que en dichas palabras se hiciera énfasis en que los participantes en la audiencia habían tenido la oportunidad de presentar sus argumentos por escrito durante el período de consulta, y el director ALFARO enfatizó la importancia de las palabras de iniciales del Presidente, pues ellas sentarían el tono del mensaje. Se agregó que a la fecha se había confirmado la participación de los siguientes representantes del exterior: International Chamber of Shipping, el sector privado y gubernamental chilenos y cinco agentes de cruceros; y que el resto de los participantes serían los representantes locales de las navieras.

El director QUIJANO preguntó si se aceptarán nuevas participaciones y el ADMINISTRADOR respondió que no, explicando que el lunes 15 se recibieron las cartas de Ecuador y de INTERTANKO, las cuales llegaron tres días luego de que cerrara el periodo de consulta.

La Directiva acordó que los miembros del Comité que conduciría la audiencia sólo llevarían consigo aquellos documentos del portafolio que se considerasen necesarios para su preparación personal y que, en lo posible, no debían llevarlo completo para evitar solicitudes de habeas data por razones de la confidencialidad de su contenido, que podría afectar la percepción de transparencia del proceso.. Se acordó que la administración prepararía un extracto para el beneficio de los directores, que sería entregado el día de la audiencia.

Ítem No. 4: Estrategia de Comunicación Corporativa.

El ADMINISTRADOR explicó que la presentación recoge información que trata con temas de percepción de una manera más científica, debido a, que estos son parte de los grandes problemas que se tienen dentro y fuera de la organización. Continuó explicando que, para ilustrar a la Directiva, se presentarían los resultados obtenidos de tres encuestas:

a. Comunicación internacional por Edelman Public Relations
b. Comunicación local por Dichter & Neira
c. Comunicación interna por la ACP

Se añadió también que la estrategia de comunicación corporativa deberá ser dinámica y no estática, por lo que se analizará lo que ha resultado de ser proactivos. El director ROY preguntó si los consultores de Edelman Public Relations habían tenido acceso a las cartas recibidas de los clientes sobre la audiencia de peajes y el ADMINISTRADOR contestó que no, pero que los consultores habían estado analizando la reacción de la prensa y formarían parte de la audiencia.

El LIC. LAMMIE inició su presentación describiendo el ambiente y las expectativas que existían a nivel local e internacional, antes y luego de la transferencia del Canal de Panamá el 31 de diciembre de 1999. Señaló como objetivos de un plan de comunicación los siguientes:

a. Crear una imagen corporativa
b. Apoyar el actual y los futuros aumentos de peajes
c. Programa de ampliación
d. Atender temas controversiales
e. Estar preparados para el manejo de crisis

Detalló que para lograr lo anterior se ejecutaron los siguientes diagnósticos:

- Encuesta internacional
- Análisis de medios internacionales
- Encuestas a lo interno del país
- Estudio del clima organizacional

- **Encuesta Internacional – Edelman Public Relations.**

Esta encuesta se basó en una muestra de 204 participantes entre altos ejecutivos de la industria naviera, instituciones financieras y de seguros que sirven a la industria marítima internacional, y directivos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales relacionados con el comercio y el transporte marítimo.

El director DOMÍNGUEZ preguntó si se contaba con un documento que reflejara la estrategia en este tema, respondiendo el ADMINISTRADOR que, en efecto, se tenía este documento, el que además detallaba qué cosas se estaba haciendo, puntualizando otros aspectos importantes. El director MIZRACHI opinó que el resultado del punto 7 reflejaba que la entidad no está orientada hacia el mercado; por otro lado, el director RAMÍREZ comentó que lo entendía en el sentido de que la Autoridad ofrece un servicio razonable, opinando el director DOMÍNGUEZ que con un promedio de 6.62 se entiende que ofrecemos un servicio caro. El licenciado LAMMIE explicó que la escala buscaba referenciar cuáles eran los atributos que mejor representaban a la empresa.

Los resultados de la encuesta revelaron:

1. Sólo el 14% conoce que los precios de la ACP son más bajos que otras vías acuáticas en el mundo
2. El estancamiento de los niveles de tráfico y la capacidad instalada son de preocupación para el 49% de los encuestados
3. Poco reconocimiento de la capacidad administrativa de la ACP
4. El 59% de los encuestados considerarían otras rutas si el Canal no aumenta su capacidad (principalmente no usuarios)
5. El 51% considera que la ACP administra el Canal mejor que la PCC
6. Europeos, latinoamericanos y asiáticos expresan mayor preocupación por la capacidad limitada
7. Los no usuarios expresan mayor preocupación por la capacidad limitada
8. Estados Unidos calificó a la ACP menos favorable en algunos criterios
9. La resistencia al aumento de peajes es sustancial, pero no insuperable

10. Los encuestados son más receptivos a los aumentos de peajes si lo pueden asociar con beneficios concretos
11. El 62% opinó que deben hacerse pequeños aumentos a lo largo de los próximos años

Con relación al 51% encontrado en punto 5 de los resultados y al porcentaje que resulta del reflejo de opinión favorable sobre la ACP, el PRESIDENTE solicitó hacer un recálculo excluyendo la población norteamericana participante en la encuesta. Luego de efectuado, el porcentaje aumentó a 61%, que representa a aquellos que consideran que la ACP administra el Canal mejor que la PCC; por otro lado, el total de opinión favorable sobre la ACP aumentó de 83%, a 87%.

Con relación al punto 10, el SUBADMINISTRADOR comentó que este resultado reflejaba la asociación de la Autoridad del Canal con un servicio público. El director MIZRACHI se mostró sorprendido con referencia al punto 11, puesto que los usuarios han comunicado a la Autoridad lo contrario, es decir, que no quieren un escalamiento permanente, el ADMINISTRADOR explicó que esto se refería la forma del aumento, sino a su monto. Por otro lado, el PRESIDENTE comentó que este resultado estaba estrechamente relacionado con la anticipación del aumento anunciado.

- **Análisis de Medios – Edelman Public Relations.**

En el análisis de medios se determinó que el mensaje ha sido el de transición imperceptible, información pública sobre nuestra situación financiera, detalles del plan de modernización, y mayor seguridad desde la transferencia y los eventos terroristas del 11 de septiembre del 2001. Sobre el tema de incremento de peajes el mensaje enviado ha sido:

1. La modernización beneficia a los clientes
2. La tarifa de seguridad protegerá a clientes y empleados
3. La propuesta de ajuste de peajes es un paso necesario en el proceso de modernización y tendrá un impacto mínimo en los clientes
4. El aumento de peajes y el proceso de modernización están en línea con iniciativas de otras vías acuáticas.

Del esfuerzo arriba descrito, el análisis de medios arrojó los siguientes porcentajes:

Reacción NEUTRAL	65%
Reacción POSITIVA	26%
Reacción NEGATIVA	9%

Se explicó que el resultado negativo se debía al tema del incremento de peajes y a la reubicación de los campesinos en la cuenca. Además se concluyó que:

1. El vocero más visible en la cobertura de medios es el Administrador quien tiene buena reputación en los medios. Además, sus mensajes son divulgados de manera completa, lo que sugiere que es buen candidato para hablar sobre los temas más difíciles

2. La cobertura sugiere que la ACP cuenta con el apoyo de la mayoría de los líderes de la industria y de los medios
3. Aunque limitada, la discusión sobre la posible reubicación de los residentes de la Cuenca es el tema más negativo en los mediosEl tema de los peajes está en el tapete y ha encontrado algo de resistencia en la industria marítima. Sin embargo, los mensajes de la ACP sobre el tema sirvieron para mitigar la cobertura negativa cambiando lo negativo a neutral y lo neutral a positivo

- **Encuesta Nacional – Dichter & Neira.**

La presentación estuvo a cargo del licenciado Leopoldo Neira, quien expuso los resultados obtenidos del estudio cuantitativo sobre la imagen de la ACP a nivel nacional. El licenciado Neira explicó que la percepción que existe en nuestro país es que todos están orgullosos del Canal y se espera mucha ayuda financiera del Canal, aún cuando se desconoce la situación interna de la entidad. Además, se espera que el Canal se mantenga alejado de la política.

El licenciado Neira explicó que la encuesta se basó en una muestra de 1,200 entrevistas diseminadas en las nueve provincias del país, con una concentración mayor de 50.8% en la provincia de Panamá. Explicó que las encuestas se llevaron a cabo los días 6 y 8 de abril, concentrando las áreas de investigación en:

a. Ventajas del país y el Canal de Panamá
b. Beneficios esperados del Canal
c. Sentimiento hacia el Canal
d. Administración del Canal
e. Conocimiento sobre el Canal
f. Información
g. Ampliación del Canal
h. Seguridad del Canal

La encuesta demostró que 74% de la población cree que el Canal de Panamá es el principal recurso económico que tiene Panamá; el 77.9% cree que el Canal ofrece los mayores beneficios al país por sobre la Zona Libre de Colón y el centro bancario; y únicamente un 47.4% conocen con certeza el nombre de la institución (ACP) que maneja o administra el Canal de Panamá. Sin embargo, se consideró que en comparación con los otros resultados, si se percibe que la población está anuente a que se trata de una entidad gubernamental la encargada de su administración.

El director QUIJANO preguntó por la procedencia de las respuestas relativas al nombre de la institución que maneja el Canal, a lo que respondió el licenciado NEIRA que mientras menores ingresos y nivel de educación, y mayor lejanía de la ciudad, el desconocimiento sobre el tema era mayor. El director GALINDO comentó que, por lo menos, la mayoría reconocía que el Estado panameño manejaba al Canal.

Sobre los beneficios esperados del Canal se reportó que un 57.4% espera que el Canal beneficie económicamente al país; 80% piensa que el Canal aporta anualmente al Estado más de B/.100,000 millones y 87.8% desconocen lo que el Gobierno Central hace con los aportes anuales que entrega la ACP. Sin embargo, al preguntar cuáles eran las áreas prioritarias que el Gobierno Central debería atender con los aportes de la ACP, las respuestas revelaron que un 45% opina que debe invertirse en salud mientras un 36.8% opina que en educación. Con relación a los aportes del Canal al Gobierno Central, el director QUIJANO expresó que era positivo que la mayoría piense que el Canal aporta más de B/.100,000 millones?

En cuanto al tema de sentimiento hacia el Canal, un 42.2% siente mucho orgullo cuando se le menciona el Canal de Panamá. Sobre la administración del Canal, un 91.4% se mostró a favor de que se mantenga alejado la política y los partidos políticos; un 57% solo conoce el nombre de la entidad y un 26% está familiarizado con nuestras operaciones. Sobre la transparencia en el manejo del Canal de Panamá, 27.3% opina que existe mucha transparencia, 23.3% opina que existe alguna transparencia y 21.9% que existe poca transparencia.

Sobre la pregunta referente a la confianza en la manera como se administra el Canal de Panamá, el director AHUMADA preguntó si el entrevistador tiene en mente la misma concepción de la palabra confianza que el entrevistado y cuál era el elemento de evaluación ética y moral que se había utilizado para medir el grado de confianza. El LIC. NEIRA explicó que la institución con más grado de confianza en el país es la iglesia, en quien se confía sin conocer su administración y se trata de un acto de fe. Se explicó que la confianza en la ACP se puede comparar con la expresada por los clubes cívicos, y que la entidad más próxima al Canal sería el Tribunal Electoral. La encuesta demostró que un 36.7% expresó alguna confianza mientras que un 18.3% expresó mucha confianza. El director RAMÍREZ inquirió si la pregunta había sido formulada en relación con una institución como parámetro, respondiendo el licenciado NEIRA que no.

Al comparar la administración del Canal de Panamá por los panameños en contraste con los Estados Unidos se reveló que un 45.3% opinó que se maneja igual y un 32.9% opinó que manejamos el Canal peor que los Estados Unidos. Sobre la capacidad de las personas que laboran en el Canal, 51% opinan que son capacitadas y 28.5% muy capacitadas.

Con referencia al tema del manejo de la información, se demostró que un 71.6% de la población se entera del Canal de Panamá a través de la televisión; un 58.1% a través de las noticias y un 38.1% mediante campaña publicitarias. También se dijo que en la actualidad un 38.7% siente que se enteran del Canal igual que antes y sobre los mensajes que la ACP transmite por la televisión, radio y periódicos se verificó que un 53.8% no ha visto los mensajes y un 32.3% opina que los mensajes son buenos. Se reporta que un 42.3% de la población ha visto los programas informativos sobre el Canal de Panamá a través de FETV, 20.8% en Canal 11 y 28.5% no los ha visto.

En el tema de la ampliación del Canal, se comprobó que un 80% de la población considera necesaria una ampliación en los próximos diez años, de los cuales 15.7% lo suponen así para que transite una mayor cantidad de barcos, 30.4% para que transiten barcos

más grandes y 53.5% por todas las anteriores. El director AHUMADA preguntó si es posible hacer una encuesta en donde se pregunte si se está de acuerdo con la ampliación, aunque deban desplazarse familias campesinas. El LIC. NEIRA respondió que si es posible mediante una encuentra dedicada únicamente a este tema, la cual consideró necesaria. El director Ahumada se mostró de acuerdo con la necesidad de realizar una encuesta en el área de la cuenca y así verificar dónde se encuentran los puntos débiles en la labor de la ACP en esta área. Sobre la seguridad relacionada al tránsito de carga peligrosa, el 41.7% se siente inseguro; 24.7% se reporta muy inseguro y 23.8%, seguro. Paralelamente, el 54.4% opinó que el Canal de Panamá no puede manejar de manera segura las cargas peligrosas que transitan por la vía y un 41.4% opinó que sí puede manejarlo.

El LIC. NEIRA concluyó su presentación manifestando que se hace necesario el reforzamiento de las políticas de comunicación sobre lo que hace la ACP mediante la utilización de los medios televisivos con mayor audiencia y mediante una prueba de cero error a través de un pre-test publicitario, para lograr una comprobación estratégica.

- **Encuesta Interna en la ACP – Estudio de Clima Organizacional.**

La presentación de esta encuesta estuvo a cargo del Lic. Manuel A. Ruiz C., quien presentó los resultados comparativos entre el estudio de imagen de la ACP desde la perspectiva laboral y el resto del país, basándose en el mismo esquema presentado para la encuesta anterior.

Como resultado del estudio de imagen se reportó que un 49.6% de los empleados encuestados sienten mucho orgullo al mencionarse el Canal de Panamá y un 63.8% se siente a favor de que el Canal se mantenga alejado de la política y de los partidos políticos. Sobre la transparencia y la confianza se reportó que un 34.2% siente que existe alguna o poca transparencia en la administración del Canal y 34.4% siente poca confianza en la manera como se administra el Canal.

Con relación a estos resultados, el director DOMÍNGUEZ preguntó si se distinguió el sector laboral en donde se encontraba la mayor concentración de las respuestas, respondiendo el licenciado Ruíz que no. Por su parte el director AHUMADA inquirió si los encuestados tenían una opinión personal sobre las preguntas, explicando el director DOMÍNGUEZ que eso hacía parte del pre-test. Por otro lado, el director QUIJANO cuestionó la noción de que existe un sector importante que señala estar a favor de que la política y los partidos políticos entren en el Canal. En este punto la licenciada CHIQUILANI aclaró que podría referirse a la actuación de los sindicatos en acudir a los legisladores para que, a través de influencia política, se lograran los objetivos perseguidos.

Por otro lado, un 54.3% reportó que el Canal de Panamá se está administrando en la actualidad de manera peor que cuando estaba siendo administrado por los Estados Unidos. La Directiva solicitó, como tarea prioritaria, recibir un informe de la administración sobre las razones que existen para que exista esta percepción interna en la fuerza laboral y distinguir si las razones son basadas en disgusto o si en realidad opinan que el desempeño de la

administración es peor. El ADMINISTRADOR informó que el informe será elaborado una vez se concluyan los análisis de los grupos de enfoque, el cual generará información cuantitativa. Añadió que esta percepción es innata en la organización por la idea de existir dos bandos: la administración versus la fuerza laboral.

Otros resultados arrojados por la encuesta fueron que el 34.1% de la fuerza laboral tiene más conocimiento sobre el Canal de Panamá que antes y un 56.8% opina que son buenos los mensajes que transmite la ACP en la televisión, radio y que publica en los periódicos. Asimismo se demostró que los mensajes transmitidos en FETV y Canal 11 sobre el Canal de Panamá son consumidos mayormente por la fuerza labora del Canal.

En conclusión, los resultados del estudio de imagen de la ACP revelaron que el empleado tiene conciencia de la necesidad de ampliación del Canal; muestra interés por informarse sobre lo que ocurre en la ACP; parece ser el televidente principal de los programas que transmite la ACP por los canales de televisión locales; y está enterando más que antes de lo que ocurre en el Canal.

Comparativamente, el país responde con mayor orgullo cuando se menciona el Canal y existe un sector importante que señala estar a favor de que la política y los partidos políticos entren en el Canal.

Sobre los resultados de clima organizacional se dijo que en ambos estudios se refleja la necesidad de reforzar la identidad del empleado del Canal, y de la credibilidad en la administración. De igual manera se observa una falta de información adecuada acerca de los cambios y los nuevos retos que enfrentamos, y que no se sienten parte de los desafíos. Por otro lado, el alto sentido de responsabilidad y las excelentes relaciones entre compañeros son aspectos a considerar en cualquier acción dirigida a involucrar a la fuerza laboral en la nueva visión / misión y valores de la ACP.

El director DOMÍNGUEZ opinó que los resultados del estudio interno dan una voz de alerta y solicitó mayor detalle en el reporte de clima organizacional en el cual se deben señalar las fallas organizacionales y profundizar en los resultados de estas áreas. Además, señaló que el aspecto comunicación fue dejado por fuera y el mismo debe ser estudiado.

En este punto, el LIC. LAMMIE retomó la presentación, hablando sobre el Plan de Comunicación Internacional, y explicando que el mismo busca lo siguiente:

a. Crear una imagen corporativa sólida
b. Definir el valor del Canal
c. Valor de la carga para la economía mundial
d. Precios comparativos con otras rutas
e. Posicionar al equipo gerencial como expertos de clase mundial en la industria del transporte
f. Explicar la necesidad de un Nuevo CanalDesarrollar nuevas piezas de comunicación y editar las existentes

h. Aumentar la participación de nuestros directivos en eventos relacionados con el comercio internacional
i. Aumentar la cobertura de los logros del Canal en los medios
j. Hacer mayor uso de aliados para colocar o validar los mensajes
k. Desarrollar un programa de relación con los clientes
l. Preparar un programa de manejo de crisis
m. Trabajar en conjunto con el consultor en administración del programa de ampliación para la divulgación del mismo

El director RODRÍGUEZ opinó que los gerentes deben darse a conocer a lo interno de la institución y del país como expertos en la industria y que era necesario incorporar a los empleados en la estrategia de la institución. Sobre el término "Nuevo Canal" a que se refiere la letra f. anterior, el director MIZRACHI comentó que no se ha tomado una decisión en cuanto a la ampliación, solicitando el director GALINDO la utilización de otra expresión. El Administrador explicó que este término hacía referencia al conocimiento general de que el Canal tiene actualmente limitantes, opinando el director GONZÁLEZ-REVILLA que el término no debía ser utilizado antes de que se tomase una decisión a este respecto. El director AHUMADA opinó sobre la necesidad de explicar la nueva situación del Canal, relativa a su rentabilidad, la autonomía y la necesidad de ampliación.

El director QUIJANO cuestionó la utilización de múltiples voceros internos, estableciendo que estos no debían, en su opinión, dar información o entrevistas sobre temas que no fuesen de su competencia.

A continuación el LIC. LAMMIE prosiguió con una explicación detallada del plan de comunicación ejecutada para la propuesta de ajuste de peajes en lo relativos a discusiones con la Junta Asesora, reuniones y visitas del Administrador en el exterior, presentaciones ante entidades locales, privadas y gubernamentales, anuncios, comunicados de prensa, seguimiento y análisis de cobertura en medios locales e internacionales sobre la propuesta. De esta experiencia reportó que las lecciones aprendidas fueron:

a. Ser proactivo, participativo, repetitivo y estar visible
b. Ser disciplinado
c. Ser preciso y consistente
d. Apoyarse en aliados
e. Responder a los ataques
f. Tener un guión pre-elaborado

Seguidamente el licenciado Fernán Molinos introdujo el tema Estrategia de Comunicación Nacional, cuya política de comunicación se basa en que la ACP debe considerar los retos de un nuevo Canal y tiene la misión de conquistar en el sentimiento de los panameños sentimientos de confianza, credibilidad y sentido de pertenencia. Enfatizó que estos elementos resultan estratégicos para emprender y llevar a cabo el desafío más importante del Canal, que es la ampliación.

El LIC. MOLINOS explicó que para lograr ser la empresa más estratégica del país, el Canal deberá:

a. Generar productos informativos capaces de competir agresivamente en el mercado noticioso y editorial del país.
b. Desarrollar campañas institucionales de carácter publicitario y de relaciones públicas que aseguren en el tiempo la sostenibilidad de su imagen.
c. Determinar la conveniencia de contar con instrumentos propios de alcance nacional para divulgar la labor institucional
d. Publicación para insertar en otros medios
e. Programa en televisión comercial
f. Programa en radio privada

Además, se necesitará disponer de recursos económicos apropiados, la ACP debe dotarse de los recursos humanos profesionales más capacitados, tales como periodistas y escritores. El director QUIJANO opinó que dotarse de periodistas y escritores sería politizar la institución, ya que esa acción es tomada por los gobiernos para que escriban cosas positivas sobre su ejecución, por lo que enfatizó que la fuerza se encontrará en nuestras acciones y ejemplos. Por su lado, el director DOMÍNGUEZ consideró que se debe tener un solo objetivo con sus respectivas ramificaciones, de lo cual resultará una estrategia que podría tener un enfoque nacional y otro internacional, y de ahí un plan de acción; agregó que si el consultor de comunicación no recibía una posición clara, no se recibiría una respuesta adecuada del mismo. El ADMINISTRADOR anotó que se trataba de diferentes objetivos con diferentes impresiones a lo externo e interno, pero que principalmente se aspira a obtener la confianza del país.

El director AHUMADA manifestó que la discusión debía estar fundamentada en los objetivos a que se aspira con el manejo del Canal y su relación con el resto del país, y que la pregunta a responder era ¿ qué se quiere lograr transmitir al país?, respondiendo a la misma vez que se quiere dar a conocer que el Canal es manejado con transparencia, rentable y eficientemente, y dijo que en ello se ha avanzado. Señaló también que lo que hace falta es establecer los beneficios que el Canal aporta al país, debido a que nuestros aportes forman parte de la caja común del Estado; que el Canal es autónomo y lo importante es cómo hacer para el país acepte la clase y dimensión de esa autonomía y que el país tenga la misma confianza en la administración del Canal. Dijo que algunos expresan que esa autonomía es muy grande y que por ello estamos lejos del país, en otra zona del Canal, y que el objetivo principal debe ser encontrar la forma de que el país admita que la autonomía es necesaria para que el Canal sea eficiente y rentable, y que se acepte que el Canal tiene que ser más grande, por lo que necesita de una ampliación. Expresó que es necesario concentrarse prioritariamente en un solo objetivo, y que sólo un sector medio intelectualizado de la sociedad se interesa por los asuntos internos del Canal, pero que es precisamente ese sector el que crea la opinión y conciencia en la sociedad. Añadió que reuniones con representantes de este sector, como habían sido realizadas para el tema de los peajes, eran un paso positivo.

Por su lado, el director RAMÍREZ opinó que la confianza y la transparencia existen y que es necesario trabajar en el sentimiento de pertenencia. El director ALFARO señaló que se

nos ha concedido un alto grado de confianza, a pesar de la falta de información que tiene el público sobre las acciones del Canal. El director QUIJANO reafirmó que la confianza se gana no a través de información, sino a través de hechos que se divulgan.

El Lic. MOLINOS continuó con su presentación explicando diferentes aspectos dirigidos hacia su propuesta de comunicación externa e interna y la imagen institucional. Sobre los afiches para la promoción de la imagen del Canal, el director QUIJANO opinó que son noticias como la firma de un acuerdo entre la ACP y el Ministerio de Educación las que representan situaciones significativas que ayudan al Canal, haciendo un impacto en la comunidad.

A continuación se proyectaron videos preparados para la promoción de la imagen institucional del Canal y cuyos temas incluyeron:

a. La mujer en el Canal de Panamá
b. Mayor capacitación para un Canal mejor
c. Recursos especializados para una empresa estratégica
d. El Canal al servicio del país
e. Sentido de Nación
f. Orgullo de Patria

Con relación a los anuncios proyectados el director GALINDO sugirió hacer comparaciones con las acciones hechas por los Estados Unidos; sobre el video de los aportes del Canal al Estado, el director GONZÁLEZ-REVILLA opinó que el tema presentado estaba muy débil y que en vez de hablar a futuro se debe hacer énfasis en lo aportado hasta la fecha; el director QUIJANO añadió la importancia de señalar aportes comparativos con los anteriormente entregados por los Estados Unidos y el director ALFARO coincidió con que los aportes deben ser presentados a la fecha.

Finalmente, como tema aparte, los directores GALINDO Y MIZRACHI se refirieron al reconocimiento del lucro cesante cuando se determina la responsabilidad legal de la administración por actos culposos en accidentes marítimos en el Canal. Los directores estuvieron de acuerdo en que esta es una responsabilidad reconocida en la legislación del Canal, pero que había que ser comedidos, y en lo posible tratar de lograr fórmulas transaccionales mediante las cuales se evite el máximo tener que pagar en dicho concepto.

Agotados los temas de discusión, la reunión finalizó a las 12:50 p.m.